

Impactmaken in een complexe wereld



Toen ik vier jaar geleden begon bij Impact Centre Erasmus, vond ik het volstrekt logisch de termen impact en transitie aan elkaar te verbinden. Voor mij waren (en zijn) het twee onderzoeksgebieden die zich beide bezighouden met maatschappelijke verandering. Ik wist wel dat elk academisch discipline op haar eigen eilandje kon zitten. Toch had ik, toen ik startte aan mijn onderzoek, geen besef van de fundamenteel andere kijk die de twee vakgebieden hebben op de vraag: hoe denken we dat maatschappelijke verandering ‘werkt’?

Hier mijn praktische kijk op een soms complexe filosofische discussie.

Bij impactdenken wordt uitgegaan van een bepaalde mate van beheersbaarheid en rechtlijnigheid als het aankomt op verandering. Het idee is dat organisaties gericht kunnen bijdragen aan maatschappelijke impact, mits zij hun strategie, besluitvorming en activiteiten afstemmen op duidelijk geformuleerde impactdoelen. Vervolgens kan de impact gemeten worden, waarbij effectonderzoek inzicht geeft in een toe- of afname van effecten, die zijn veroorzaakt door de activiteit van de organisatie.

Impactdenken geeft organisaties richting in de samenleving

Deze manier van nadenken over maatschappelijke verandering is een fijn perspectief voor organisaties die bewuste keuzes maken om hun impact te meten en daarop te sturen. Impact is

niet iets abstracts of filosofisch, maar een kenbaar en maakbaar resultaat van bewust gekozen activiteiten. Daarmee geeft dit denken ruimte voor management en strategie. Het stelt organisaties in staat om richting te geven aan hun rol in de samenleving.

In de transitiekunde is verandering niet aan één organisatie toe te schrijven

In de transitiekunde, echter, is geen sprake van maakbaarheid of rechtlijnigheid. Hier wordt vertrokken vanuit een systemische en complexiteitsgerichte blik. Maatschappelijke verandering voltrekt zich niet langs rechte lijnen, maar is het resultaat van langdurige interacties tussen structuren, cultuur, gedrag, technologie en instituties. De samenleving is een dynamisch systeem, waarbinnen zich trends ontwikkelen, feedbackloops tot stand komen en omslagmomenten plaatsvinden.

Verandering is in deze zienswijze geen vaststaand eindresultaat van activiteiten van organisaties, maar iets dat ontstaat in de samenleving over tijd. Het is moeilijk te isoleren, lastig te voorspellen, en vaak alleen met terugwerkende kracht te duiden. Dit perspectief is minder behulpzaam voor organisaties die graag op hun bijdrage willen sturen, want de verandering laat zich niet voorspellen en is lastig toe te wijzen aan een specifieke organisatie. Organisaties die impact willen maken, moeten dat doen door in gezamenlijkheid met andere partijen bij te dragen aan de transitiedynamiek, en niet door vooraf vastgestelde organisatie-specifieke impactdoelen te realiseren.

Onderzoekers uit vakgebieden zijn het oneens

Deze verschillende zienswijzen op maatschappelijke verandering vanuit impactdenken én transitiedenken bemoeilijken mijn onderzoek. Want het verschil tussen beide benaderingen is niet simpelweg een kwestie van een specifieke aanpak of het gebruiken van de juiste methode – het raakt aan diepere aannames over hoe de werkelijkheid in elkaar zit. Onderzoekers uit



Zijn de twee afwijkende wereldbeelden over maatschappelijke verandering te verenigen?

beide vakgebieden zijn het dan ook vaak oneens en houden vast aan hun zienswijze over hoe op impact gestuurd kan worden. Hoe breng ik deze vakgebieden met volstrekt verschillende zienswijzen op verandering samen? Dat is een *ongoing* proces waar ik nog midden inzit, maar ik deel graag alvast wat lessen vanuit mijn ervaring:

- 1 Bijdrage in perspectief** | Beide perspectieven zijn waardevol, maar ze richten zich op andere vormen van kennis en actie. Het (meer) combineren van deze perspectieven kan heel waardevol zijn: *gerichtheid* (impact) combineren met *stysysteembewustzijn* (transities). In deze combinatie helpt impactdenken organisaties om aan de voorkant richting te kiezen, verantwoordelijkheid te nemen en hun beoogde bijdrage expliciet te maken. Transitiedenken helpt vervolgens achteraf om de bijdrage nooit los te zien van brede, en vaak grillige, systeemveranderingen.
- 2 Voorbij de quick wins** | Ondanks dat we vanuit het Impact Centre Erasmus altijd aansturen op een lerend perspectief, richten organisaties zich vaak nog op *quick wins*: korte termijn resultaten die meetbaar zijn en communicatiekracht hebben. Maar duurzame verandering vraagt om een ander perspectief: het besef dat je als organisatie een rol speelt binnen een groter veranderproces. Hierin kan transitiedenken de discussie over hoe impact wordt gezien verbreden: van een direct resultaat naar een richtinggevende kracht binnen een veranderend systeem.
- 3 Van Ego naar Eco** | Denken in systemen raakt ook ons ego. Veel organisaties willen bijdragen aan maatschappelijke verandering, maar stellen tegelijk de vraag: wat is *ónze* bijdrage precies? Binnen het impactdenken is dit bekend als

‘attributie’: het toeschrijven van een specifieke verandering aan een specifieke organisatie. Onderzoekers buigen zich over manieren om dit goed te meten. Maar transitiedenken laat iets anders zien: bij complexe, systeemveranderingen is het onmogelijk – en misschien zelfs contraproductief – om individuele bijdragen te isoleren. Verandering ontstaat in netwerken, door interactie, timing en gedeeld momentum. In plaats van te vragen wat is *ónze* impact precies, helpt het om te vragen: hoe dragen wij bij aan een bredere beweging?

Best of Both Worlds

Misschien ligt mijn uitdaging dan ook niet in het kiezen van het ene of het andere perspectief, maar in het leren combineren van de perspectieven: dat we kunnen streven naar maakbaarheid én daarin oog hebben voor de complexiteit waarbinnen we deze impact proberen te maken. In dit gecombineerde perspectief gaat strategisch handelen hand in hand met systeemreflectie; worden impactdoelen niet gezien als statische te behalen resultaten, maar geven ze richting aan beslissingen in een continu veranderende wereld. Zo worden organisaties niet alleen verantwoordelijk gehouden voor hun directe resultaten, maar ook voor hun positie en rol binnen een veranderend systeem. Want één ding weet ik inmiddels wel: pas als we loslaten dat impact altijd direct zichtbaar en meetbaar moet zijn, ontstaat ruimte voor de benodigde dialoog over de diepgaande, systemische verandering. ■

MARIT SCHOUTEN
IMPACT RESEARCHER BIJ HET IMPACT CENTRE ERASMUS